ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013
Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εκπαίδευση Διευθυντικών Στελεχών

Οργανωσιακές αλλαγές

Έννοια της οργανωσιακής αλλαγής

Με τον όρο **αλλαγή** νοείται:

Η **μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη** ή σε μια παραπλήσια ή μετάβαση από ένα συγκεκριμένο σύνολο συνθηκών, σε κάποιο διαφορετικό.

Φορείς της αλλαγής

- Ο ***ηγέτης- φορέας της αλλαγής***, είναι το στέλεχος το οποίο αντιλαμβάνεται το πρόβλημα και προτείνει την αλλαγή. Καθορίζει τον στόχο και τις δράσεις του οργανισμού και κατευθύνει τις ενέργειες των άλλων στελεχών προς την επίτευξη του στόχου αυτού.
- Οι ***προγραμματιστές- υλοποιητές*** **της αλλαγής**, αποτελούν την ομάδα που διευκολύνει την εισαγωγή και υλοποίηση των πολιτικών της αλλαγής. Μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε προγράμματα δράσης, λειτουργούν δηλαδή ως σύνδεσμος μεταξύ της ιδέας της αλλαγής και της εφαρμογής στον οργανισμό.

Φορείς της αλλαγής

- *Οι **εκτελεστές των προγραμμάτων*** της αλλαγής, είναι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό, που δραστηριοποιούνται στην εφαρμογή των προγραμμάτων της αλλαγής.

  Στους **φορείς της αλλαγής** μπορεί να ενταχθεί και η **ανώτατη διοίκηση** του οργανισμού. Θεωρείται ο *υποστηριχτής της αλλαγής* και συμβάλλει στη διασφάλιση των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινων, υποδομών, ρευστότητας κτλ), καθώς και στην ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων που επηρεάζονται από την αλλαγή

Περιβάλλον και αλλαγές

Φυσιολογική ή αναμενόμενη. Ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα προγραμματισμένης αντίδρασης και η αλλαγή προκύπτει ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού.

- **Προϋποθέτει ότι οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται μέσα σ' ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον**, όπου τα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν τα σημεία που θα εστιάσουν την αλλαγή.
- **Περιλαμβάνει την μετάβαση από μια σταθερή κατάσταση σε μια άλλη** με διακεκριμένα στάδια και διαδικασίες, όπου κατά την εξέλιξή της όλοι οι εμπλεκόμενοι είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν.

Περιβάλλον και αλλαγές

Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη. Ο οργανισμός εφαρμόζει αλλαγές, οι οποίες επιβάλλονται από υψηλά ισταμένους φορείς, όπως πολιτεία, διευθύνων σύμβουλος επιχείρησης, διεθνείς οργανισμοί κτλ.

- **Προϋποθέτει, επομένως, ότι ο οργανισμός αναπτύσσεται σ' ένα αβέβαιο και ευμετάβλητο περιβάλλον** και αντιμετωπίζει την αλλαγή, ως μια συνεχή διαδικασία προσαρμογής.
- **Εφαρμόζεται μια διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας, της δομής και της στρατηγικής** του οργανισμού.
- **Απαιτείται η πλήρης κατανόηση της στρατηγικής, της δομής και της κουλτούρας** του οργανισμού.

Διαπραγματεύσιμη. Ο οργανισμός υιοθετεί την αλλαγή, ύστερα από διαπραγματεύσεις και τελικά συμφωνία των εμπλεκόμενων μερών.

Στάδια εισαγωγής οργανωσιακών αλλαγών

Α. ***Διαγνωστικό***, στο οποίο εντοπίζονται οι νέες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και οι επιπτώσεις που θα έχουν αυτές στη λειτουργία και στην ανάπτυξη του οργανισμού. Αξιολογείται επίσης η επίδοση του οργανισμού στην νέα πραγματικότητα, οι πόροι που διατίθενται για το σκοπό αυτό, καθώς και η διαφορά επίδοσης που θα είχε αν μπορούσε να αξιοποιήσει τις νέες ευκαιρίες με τα νέα δεδομένα.

Β. ***Προγραμματισμού*****,** στο οποίο καθορίζονται οι στόχοι με την εισαγωγή των αλλαγών. Αυτοί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, και συμβατοί με τις πολιτικές που ακολουθεί ο οργανισμός. Αναπτύσσεται ένα πρόγραμμα δράσης, όπου περιγράφονται και οργανώνονται τεχνικές και διαδικασίες, συλλέγονται και αξιοποιούνται πληροφορίες με τελική επιδίωξη την επίτευξη αυτών των στόχων.

Στάδια εισαγωγής οργανωσιακών αλλαγών

Γ. ***Υλοποίησης***, στο οποίο οι στρατηγικές και οι πολιτικές εισαγωγής της αλλαγής υλοποιούνται με συγκεκριμένες δράσεις.

Δ. ***Αξιολόγησης,*** στο οποίο αξιολογούνται ποιοτικά και ποσοτικά τα αποτελέσματα της αλλαγής. Εντοπίζονται αστοχίες αποτελεσμάτων και διερευνώνται τα αίτια που τις προκάλεσαν. Οι αστοχίες μπορεί να οφείλονται σε μεμονωμένα άτομα, σε ομάδες ατόμων, σε διαδικασίες (π.χ. υιοθέτηση παραδοσιακών συμπεριφορών από διοικητικά στελέχη ή άλλους εργαζόμενους, έλλειψη προσαρμογής σε νέες πρακτικές, διστακτικότητα στην αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων).

Αντιδράσεις στην αλλαγή

- **Καταργεί το μύθο ότι η αλλαγή είναι καλή σε κάθε περίπτωση**, ακόμη και όταν δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία υλοποίησής της.
- **Αντισταθμίζει τις δυνάμεις του περιβάλλοντος που επιδιώκουν άμεσα την αλλαγή**, με εκείνες που επιθυμούν την σταθερότητα.
- **Αναδεικνύει διαστάσεις της αλλαγής που δεν είναι κατάλληλες να εφαρμοσθούν.**
- **Διατηρεί την επικοινωνία** μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
- Είναι **προτιμότερο να υπάρχει προβληματισμός και αντίδραση παρά αδιαφορία, αδράνεια** και παθητική εκτέλεση εργασιών.
- **Επισημαίνει εναλλακτικές** προτάσεις.

Εστίαση της αλλαγής

- **Στο περιεχόμενο** (π.χ. μια συγκεκριμένη αλλαγή στην τεχνολογία, στις μεθόδους παραγωγής, σ' ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων)
- **Στην διαδικασία**, δηλαδή στον τρόπο που εισάγεται μια αλλαγή (π.χ. αλλαγή στην παραγωγική διαδικασία, χωρίς προηγουμένως να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι)

Αντιδράσεις στην αλλαγή

- Αντιδράσεις ***Συμπεριφοράς***, οι οποίες έχουν συναισθηματική ή υποκειμενική προέλευση
- Αντιδράσεις ***Συστημικής*** **προέλευσης**, όταν βασίζονται σε αντικειμενικούς λόγους, όπως η έλλειψη κατάλληλης ενημέρωσης, η έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αλλαγής κτλ

Μορφές αντίδρασης στην αλλαγή

- ***Απόρριψη***. Η σοβαρότερη μορφή αντίδρασης στην αλλαγή και πραγματοποιείται όταν θίγονται άμεσα τα βασικά συμφέροντα των εργαζομένων (απώλεια εργασίας, μείωση αποδοχών κτλ). Εκδηλώνεται με στάσεις εργασίας, απεργίες.
- ***Αντίσταση***. Μετριότερης έντασης αντίδραση και εκδηλώνεται όταν θίγονται μεν συμφέροντα, αλλά όχι ζωτικής σημασίας. Επισημαίνει και την αγωνία των επιπτώσεων από την επιχειρούμενη αλλαγή. Εκφράζεται με έντονες διαβουλεύσεις με τα αρμόδια στελέχη της αλλαγής, καθυστερήσεις στην υλοποίηση των εργασιών τους κλπ

Μορφές αντίδρασης στην αλλαγή

- ***Ανοχή.*** Οι εργαζόμενοι ανέχονται την αλλαγή τηρώντας μια ουδέτερη στάση. Αντιλαμβάνονται ότι δεν θίγονται άμεσα συμφέροντά τους και παράλληλα εμπιστεύονται τη διοίκηση ότι λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα για τη κατοχύρωσή τους.
- ***Αποδοχή***. Θετική αντίδραση στην αλλαγή διότι αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ότι μάλλον ευνοούνται απ΄αυτήν. Εφαρμογή π.χ. ενός νέου συστήματος αξιολόγησης και πιθανή αύξηση αμοιβών, μέσω αυτού.

Παράγοντες που αντιδρούν στην αλλαγή

- ***Ομαδική αντίδραση***. Αν και εμφανίζονται περιπτώσεις, όπου μεμονωμένα άτομα επιθυμούν την αλλαγή, ορισμένες τυπικές ή άτυπες ομάδες αντιδρούν (π.χ. σωματείο εργαζομένων)
- ***Απειλή στη δύναμη και την επιρροή***. Στους οργανισμούς διαμορφώνονται οι σχέσεις εξουσίας και επιρροής. Οι νέες ιδέες που συνοδεύουν την αλλαγή, ή μια διαφορετική κατανομή πόρων, δύνανται να εκληφθούν ως απειλή για την υπάρχουσα κατάσταση επιρροής και εξουσίας.

Παράγοντες που αντιδρούν στην αλλαγή

- ***Περιορισμένοι πόροι***. Σε ορισμένες περιπτώσεις αν και η αλλαγή είναι επιθυμητή, δεν πραγματοποιείται διότι δεν υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι.
- ***Δεσμεύσεις της Διοίκησης***. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι διοικήσεις των οργανισμών έχουν προχωρήσει σε συμφωνίες με τα εμπλεκόμενα μέλη, όπως εργαζόμενους (π.χ. για θέματα εργασιακά), προμηθευτές (π.χ. για όρους παραγγελιών), πελάτες (π.χ. για όρους πληρωμής κτλ). Αυτό περιορίζει την δυνατότητα εισαγωγής δραστικών αλλαγών ή ριζοσπαστικών καινοτομιών.
- ***Αδυναμίες της Δομής***. Ο οργανισμός διαθέτει τέσσερα υποσυστήματα, δηλαδή της δομής, των ανθρώπων, της τεχνολογίας και του έργου. Η υιοθέτηση αλλαγών ή καινοτομιών δεν μπορεί να περιορισθεί σε ορισμένα υποσυστήματα του οργανισμού.

Λόγοι αντίδρασης στην αλλαγή

- ***Συνήθεια*** (π.χ. γνώση της παρούσας κατάστασης, των συνεργατών, και των ιδιαιτεροτήτων εργασίας)
- ***Επιλεκτική Αντίληψη*** (π.χ. ο τρόπος που ο κάθε εργαζόμενος αντιδρά στην αλλαγή είναι αποτέλεσμα των γνώσεων, εμπειριών, ικανοτήτων του)
- ***Εξάρτηση*** (π.χ. Η ανάπτυξη σχέσεων εξάρτησης του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο ή τους συναδέλφους του κατά την εκτέλεση των εργασιών, έχει ως αποτέλεσμα η στάση που θα τηρήσουν αυτοί στην αλλαγή, να επηρεάσει άμεσα και στην συμπεριφορά του εξαρτώμενου)
- ***Συναισθηματική – ψυχολογική ισορροπία*** **στον εργασιακό χώρο** (π.χ. οτιδήποτε εμφανίζεται στο χώρο εργασίας που πιθανόν να δημιουργήσει δυναμική διατάραξης των ισορροπιών, όπως έχουν διαμορφωθεί, αντιμετωπίζεται με δυσπιστία και πολλές φορές με άρνηση)

Τρόποι μείωσης της αρνητικής αντίδρασης στην αλλαγή

- *Ανάλυση και περιγραφή της αναγκαιότητας της αλλαγής.*
- *Παροχή ουσιαστικής και πλήρους πληροφόρησης.*
- *Δυνατότητα διατύπωσης αντιρρήσεων.*
- *Εξασφάλιση ευρείας και ενεργητικής συναίνεσης.*
- *Υλοποίηση μόνο των απαραίτητων αλλαγών.*
- *Παροχή κινήτρων.*
- *Κατάλληλη διαχείριση χρόνου.*
- *Εφαρμογή των απαραίτητων προσαρμογών και τροποποιήσεων για την διατήρηση της αλλαγής.*

Τρόποι μείωσης της αρνητικής αντίδρασης στην αλλαγή

- ***Ανάλυση και περιγραφή της αναγκαιότητας της αλλαγής***. Πλήρης αναφορά και τεκμηρίωση της αναγκαιότητας της αλλαγής, αλλά και προσπάθεια για συμμετοχή, κυρίως εκείνων που εκφράζουν αντιρρήσεις, στον προγραμματισμό ή στην υλοποίηση της αλλαγής
- ***Παροχή ουσιαστικής και πλήρους πληροφόρησης***. Είναι απαραίτητο προκειμένου οι εργαζόμενοι να έχουν μια σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την αλλαγή.
- ***Δυνατότητα διατύπωσης αντιρρήσεων***. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να μπορούν να διατυπώνουν τις αντιρρήσεις τους στα πλαίσια ενός καλού κλίματος συνεργασίας διότι έτσι αντιλαμβάνονται ότι είναι σε θέση να διατυπώνουν την άποψή τους, η οποία λαμβάνεται υπόψη από τους αρμόδιους.

Τρόποι μείωσης της αρνητικής αντίδρασης στην αλλαγή

- ***Εξασφάλιση ευρείας και ενεργητικής συναίνεσης***. Μπορεί να ενισχυθεί βραχυχρόνια, εφόσον γίνει σαφές προς όλους ότι η υπόθεση της αλλαγής είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού. Μακροχρόνια επιτυγχάνεται με τη υιοθέτηση κατάλληλων συστημάτων αμοιβών και συγκεκριμένων διοικητικών πρακτικών.

- ***Υλοποίηση μόνο των απαραίτητων αλλαγών.*** *Π*ραγματοποιούνται οι απαραίτητες αλλαγές και δεν επαναλαμβάνονται συχνά με παρόμοιους προσανατολισμούς. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η δημιουργία κλίματος ανασφάλειας στους εργαζόμενους, καθώς και η πιθανή κόπωσή τους.

- ***Παροχή κινήτρων***. Η παροχή κινήτρων διευκολύνει την εισαγωγή των αλλαγών.

Τρόποι μείωσης της αρνητικής αντίδρασης στην αλλαγή

- ***Κατάλληλη διαχείριση χρόνου***. Η εισαγωγή των αλλαγών θα πρέπει να γίνει τον κατάλληλο χρόνο. Θα πρέπει το εργασιακό κλίμα, η διαθεσιμότητα των πόρων και οι δυναμικές που αναπτύσσονται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον να ευνοούν την υπόθεση της αλλαγής.
- ***Εφαρμογή των απαραίτητων προσαρμογών και τροποποιήσεων για την διατήρηση της αλλαγής***. Οι προσαρμογές πρέπει να πραγματοποιούνται όταν διαπιστώνονται προβλήματα ή αστοχίες στην εφαρμογή των πολιτικών της αλλαγής και να μην εγκαταλείπεται η προσπάθεια ή να αναμένονται μοιρολατρικά τα τελικά αποτελέσματα.

Λόγοι που οι οργανισμοί αποτυγχάνουν στην αλλαγή

1. *Ύπαρξη μεγάλης συγκαταβατικότητας.*
2. *Αδυναμία δημιουργίας ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού.*
3. *Υποτίμηση της δυναμικής του οράματος.*
4. *Έλλειψη ή αδυναμία μεταφοράς του οράματος.*
5. *Επιτρέπεται σε εμπόδια να επισκιάσουν το νέο όραμα.*
6. *Αδυναμία αναγνώρισης βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.*
7. *Αποφυγή των πρόωρων πανηγυρισμών για την επιτυχία.*
8. *Αμέλεια για την ορθή ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού.*

Λόγοι που οι οργανισμοί αποτυγχάνουν στην αλλαγή

1. ***Ύπαρξη μεγάλης συγκαταβατικότητας***. Δεν λαμβάνεται εγκαίρως μέριμνα για να προετοιμάσουν και να ενημερώσουν τους συναδέλφους τους σχετικά με το εγχείρημα. Έτσι, αυτοί δεν γνωρίζουν τα οφέλη αλλά και τους κινδύνους που ενδεχομένως θα προκύψουν από την αλλαγή αυτή. Δεν συμβάλλουν στην κοινή προσπάθεια και υποτιμούν την όλη κατάσταση.

2. ***Αδυναμία δημιουργίας ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού***. Η προσπάθεια για εισαγωγή αλλαγών προκειμένου να επιτύχει είναι απαραίτητο να έχει διασφαλίσει την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης. Τα στελέχη της επιχείρησης, όσο ικανά και δραστήρια να είναι, μεμονωμένα δεν μπορούν να επιτύχουν τους στόχους της αλλαγής. Είναι απαραίτητο να έχει δημιουργηθεί ισχυρή ομάδα με επικεφαλής τον πρόεδρο, τον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον γενικό διευθυντή .

Λόγοι που οι οργανισμοί αποτυγχάνουν στην αλλαγή

3. ***Υποτίμηση της δυναμικής του οράματος***. Το όραμα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση της αλλαγής διότι καθοδηγεί, εμπνέει και οριοθετεί τις δραστηριότητες της ομάδας.

4. ***΄Ελλειψη ή αδυναμία μεταφοράς του οράματος***. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να κάνουν θυσίες, προκειμένου να βελτιώσουν τις συνθήκες της καθημερινότητάς τους αν πιστεύουν ότι θα προκύψουν οφέλη από την αλλαγή, καθώς και ότι αυτό είναι εφικτό. Η διαρκής επικοινωνία μαζί τους σε όλη τη διάρκεια της αλλαγής, πρέπει να διασφαλίζει την συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων.

Λόγοι που οι οργανισμοί αποτυγχάνουν στην αλλαγή

5. ***Επιτρέπεται σε εμπόδια να επισκιάσουν το νέο όραμα***. Σε πολλές περιπτώσεις αν και οι εργαζόμενοι επιθυμούν να συμβάλλουν στην αλλαγή, παρουσιάζονται διάφορα εμπόδια, τα οποία υπονομεύουν την όλη προσπάθεια. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να είναι πραγματικά ή και φανταστικά. Σε κάθε περίπτωση τα προβλήματα πρέπει να αντιμετωπίζονται το ταχύτερο δυνατόν.

6. ***Αδυναμία αναγνώρισης βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων***. Είναι πολύ σημαντικό να τίθενται βραχυπρόθεσμοι στόχοι, να καταβάλλεται προσπάθεια για την επίτευξή τους και τελικά να αναγνωρίζονται τα επιτεύγματα αυτά.

Λόγοι που οι οργανισμοί αποτυγχάνουν στην αλλαγή

7. ***Αποφυγή των πρόωρων πανηγυρισμών για την επιτυχία.*** Οι άνθρωποι πολλές φορές έπειτα από μακρές και έντονες προσπάθειες για την αλλαγή και μπροστά στην ανάγκη να επιτύχουν τη μεγάλη νίκη, παρασύρονται σε πρόωρους πανηγυρισμούς. Αυτό είναι εξαιρετικά παρακινδυνευμένο διότι η οριστική επιτυχία της προσπάθειας αλλαγής θα εμφανισθεί και θα παγιωθεί όταν οι διαστάσεις της γίνουν μέρος της κουλτούρας του οργανισμού, σ' ένα διάστημα δηλαδή τριών έως δέκα χρόνων.

8. ***Αμέλεια για την ορθή ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού.*** Η ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού θεωρείται απαραίτητο στοιχείο, προκειμένου να διασφαλισθεί η συνέχεια της φιλοσοφίας της αλλαγής.

Διεθνές οικονομικό περιβάλλον και επιτυχημένες οργανωσιακές αλλαγές

- **Αντιμετώπισαν την αδράνεια** και **πέτυχαν σημαντικές αλλαγές**, συνδυάζοντας την διαδικασία εξέλιξής τους με τη δυναμική ενεργοποίηση όλων των πόρων που διέθεταν (ανθρώπους, υποδομές κτλ)
- Η διαδικασία των αλλαγών **συντονίστηκε και αναπτύχθηκε** υπό την καθοδήγηση όχι απλά μιας εξαιρετικής διοίκησης, αλλά **από μιας υψηλής ποιότητας ηγεσίας**.

Η διαδικασία των οκτώ φάσεων για την αλλαγή

1. *Δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας.*
2. *Δημιουργία ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού*
3. *Ανάπτυξη οράματος αλλαγής*
4. *Μετάδοση οράματος αλλαγής*
5. *Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους*
6. *Δημιουργία και αναγνώριση βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων*
7. *Παγίωση των αλλαγών και ανάπτυξη δυναμικής για περισσότερες αλλαγές*
8. *Ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού*

Δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας

- Εξάλειψη υπερβολής
- Καθορισμός υψηλών κριτηρίων
- Ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικών μετρήσεων με αξιόπιστους δείκτες.
- Επιβράβευση της ειλικρίνειας κατά την αντιμετώπιση των καταστάσεων
- Όχι στην καλλιέργεια αδικαιολόγητης αισιοδοξίας από την διοίκηση

Δημιουργία ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού

- Εξασφάλιση ικανού ηγέτη και καλών διοικητικών στελεχών
- Εξασφάλιση της απαραίτητης συνεργασίας μεταξύ των στελεχών
- Συγκρότηση ομάδας που θα διαθέτει επαρκή εξουσία και αξιοπιστία
- Ανάπτυξη σύγχρονων διαδικασιών λήψης αποφάσεων

Ανάπτυξη οράματος αλλαγής

- Αποσαφήνιση της γενικής κατεύθυνσης για την αλλαγή
- Παρακίνηση των ατόμων να ενεργήσουν προς την σωστή κατεύθυνση.
- Να διευκολύνει με αποτελεσματικό τρόπο στον συντονισμό των ενεργειών διαφορετικών ανθρώπων
- Να διευκολύνει σημαντικές αλλαγές και παρακινεί για δράση, ακόμα και στην περίπτωση που αυτές είναι αντίθετες με τα προσωπικά συμφέροντα των ατόμων.
- Να παρέχει βοήθεια, προκειμένου να υλοποιηθεί μια ενέργεια, η οποία είναι επώδυνη αλλά αναγκαία και παράλληλα καλλιεργεί ελπίδες και δημιουργεί κίνητρα.
- Να συντονίζει τις ενέργειες των ατόμων με αποτελεσματικό τρόπο.

Μετάδοση οράματος αλλαγής

- **Κατανόηση** των στόχων και της κατεύθυνσης της αλλαγής
- **Αξιοποίηση** όλων των **μέσων** για συνεχή μετάδοση του οράματος
- **Διαρκής προσπάθεια** εκ μέρους του καθοδηγητικού συνασπισμού, προκειμένου να συμβάλλει στην διαμόρφωση της κατάλληλης συμπεριφοράς των εργαζομένων

Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους

- **Ενίσχυση,** όσο το δυνατόν **περισσότερων ατόμων**, προκειμένου να δραστηριοποιηθούν για την υλοποίηση του οράματος της αλλαγής, παραμερίζοντας όσο το δυνατόν περισσότερα εμπόδια (δομές, ικανότητες, συστήματα κλπ).
- **Παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης** στους εργαζόμενους, ώστε να διαμορφώσουν την κατάλληλη συμπεριφορά, τις απαραίτητες δεξιότητες και νοοτροπίες, που θα είναι συμβατές με την επιδιωκόμενη αλλαγή
- **Προσανατολισμός των συστημάτων** που αφορούν τους εργαζόμενους (αξιολόγηση επίδοσης, αμοιβές, προαγωγές, προσέλκυση και επιλογή) **προς την κατεύθυνση του οράματος**.
- **Αντιμετώπιση προϊσταμένων** με παραδοσιακές νοοτροπίες.

Δημιουργία και αναγνώριση βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων

- **Ενεργοποίηση των στελεχών** για επαρκή εποπτεία και καθοδήγηση των εργαζομένων στην καθημερινή δραστηριότητα και να μην επικεντρώνεται η προσοχή τους μόνο στα μεγαλόπνοα σχέδια του μέλλοντος.
- **Περιοδικός έλεγχος** πιθανών αποκλίσεων από τους στόχους και έγκαιρη προειδοποίηση της κεντρικής διοίκησης.
- **Παγίωση της αξιοπιστίας** της κεντρικής διοίκησης, η οποία θα συμβάλει στην ενίσχυση των προσπαθειών για την επιτυχία μεγαλύτερων στόχων.
- **Δημιουργία σαφών ενδείξεων** ότι αποδίδει η όλη προσπάθεια και ότι η υπόθεση της αλλαγής βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα δεν απορροφά υπερβολικά πολλούς πόρους που ενδεχομένως θέτει σε κίνδυνο τον οργανισμό.

Δημιουργία και αναγνώριση βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων

- **Δημιουργία κλίματος ευφορίας** και αισιοδοξίας για τα στελέχη και τους εργαζόμενους.
- **Δυνατότητα βελτιωτικών παρεμβάσεων** όταν κρίνεται ότι το όραμα δεν είναι απόλυτα ρεαλιστικό και πραγματοποίηση των απαραίτητων προσαρμογών σε ορισμένες στρατηγικές.
- Τα ορατά αποτελέσματα να **συμβάλουν στην διατήρηση της εξασφάλισης της υποστήριξης** εκ μέρους της κεντρικής διοίκησης.

Παγίωση των αλλαγών και ανάπτυξη δυναμικής για περισσότερες αλλαγές

- **Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της αισιοδοξίας** στα μέλη του οργανισμού και παράλληλα εγρήγορση για διατήρηση της δυναμικής της επιτυχίας
- **Επιβράβευση των στελεχών** που συνέβαλαν στην επιτυχία και **εμπλουτισμός της ομάδας** με νέα δυναμικά στελέχη.
- **Εμπέδωση της αξιοπιστίας** του καθοδηγητικού συνασπισμού και διατήρηση του ρυθμού δραστηριότητας με την υλοποίηση μεγαλύτερων ή περισσότερων προγραμμάτων
- **Παραμερισμός** ή χαλάρωση **των αρχικών αντιδράσεων** προς την αλλαγή.
- **Ανάδειξη του ρόλου του ηγέτη** που οραματίζεται μακροπρόθεσμα
- **Διάθεση του απαραίτητου χρόνου**, προκειμένου να ενταχθούν οι νέες πρακτικές στην κουλτούρα του οργανισμού.

Ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού

- **Να εδραιωθεί κουλτούρα**, η οποία αφορά κοινές αξίες που τις μοιράζονται τα περισσότερα μέλη της ομάδας και που διαμορφώνουν συμπεριφορές, με διαχρονική εμβέλεια και διατηρούνται ακόμη και όταν αλλάξει η σύνθεσή της.
- **Να εμπεδωθούν οι αλλαγές** στον οργανισμό διότι σε διαφορετική περίπτωση είναι δυνατόν να ανατραπούν αν οι νέες μέθοδοι και πρακτικές δεν έχουν σταθερά ενσωματωθεί στην κουλτούρα του.
- Να γίνει κατανοητό ότι **η ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού γίνεται στο τέλος**, απαιτεί πολλές συζητήσεις και ενδεχομένως συνεπάγεται και αλλαγές προσώπων.